

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

В.Н. Кулаков

Полесский государственный университет, vasili-kulakov@yandex.ru

Переговоры являются неотъемлемой частью повседневной жизни общества. На личном уровне человеку ежедневно приходится договариваться с друзьями, членами семьи, арендодателями, продавцами, нанимателями и другими субъектами. Однако особую актуальность данный процесс приобретает в сфере бизнес коммуникаций.

Умение менеджеров вести деловые переговоры является одним из ключевых факторов успеха любого предприятия. Эффективность реализуемой бизнес стратегии во многом зависит от контрактов, заключаемых с поставщиками, потребителями и другими заинтересованными сторонами, что напрямую связано с навыками ведения переговоров.

Профессор Джордж Дж. Сидел из Мичиганского университета (США) выделяет четыре стадии успешного переговорного процесса:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) непосредственно переговоры;
- 3) заключение контракта;
- 4) оценка эффективности переговоров [4].

Большинство людей, планируя предстоящую деловую встречу, сосредотачиваются на втором этапе, то есть непосредственно на самом процессе, упуская из вида всю важность предварительной стадии.

Брайан Трейси, крупный мировой эксперт в области психологии успеха, выделяет, предварительную подготовку, как один из основных факторов усиления переговорной позиции, отмечая, что тщательная подготовка является фундаментом заключения успешной сделки [2].

Очевидно, что недостаточно тщательная подготовка негативно сказывается как на самом процессе переговоров так и на конечном результате. При этом степень влияния может варьироваться от незначительного недопонимания и ослабления переговорной позиции (что приведет к уменьшению запланированной выгоды) до отказа от заключения сделки.

В данном исследовании мы затронем наиболее важные вопросы, которые необходимо учесть при подготовке к переговорам.

Свидетельством эффективности подготовительного этапа должна стать разработка соответствующей переговорной стратегии, учитывающей не только ваши сильные стороны, но и слабые стороны вашего оппонента. Основным ориентиром здесь выступает направленность на достижение желаемого результата. Ключевым моментом при этом является сбор и анализ информации, всесторонне характеризующей предстоящую сделку.

Самостоятельно изучить все аспекты крайне затруднительно. В связи с этим, на подготовительном этапе, целесообразно сформировать команду из специалистов в соответствующих областях (юриспруденция, экономика, технология производства и др.), что в значительной степени позволит уменьшить риск неопределенности при принятии решений и выборе альтернатив. В слу-

чае если такой возможности нет, то будет полезна любая сторонняя оценка разработанной переговорной стратегии.

Следует также отметить, что использовать команду имеет смысл не только при подготовке, но и непосредственно в процессе переговоров, что позволит более гибко и профессионально реагировать на отклонения от намеченного плана действий.

Традиционно переговоры рассматриваются как борьба за позиции. Продавец как правило стремится получить большую цену, в то время как покупатель заплатить меньше. Однако так происходит не всегда. Вполне вероятно ситуация принятия покупателем более высокой цены, если будут удовлетворены важные для него требования по срокам поставки, условиям платежа или послепродажному обслуживанию. По этой причине, в целях разработки более эффективной стратегии следует разделять позиционные переговоры и переговоры на основании интересов.

Эффективность такого разделения была обоснована в 1980-х годах после выхода книги «Getting to Yes». Авторы подчеркивают, что необходимо выходить за рамки позиций и пытаться выяснить истинные, скрытые интересы, которые подтолкнули вашего оппонента к переговорам. Иными словами, вместо определения позиции (вопрос: чего хочет оппонент?), следует постараться установить ключевой интерес (вопрос: почему он это хочет?) [3].

Такой подход позволяет взглянуть на предстоящие переговоры в более широкой перспективе и внести соответствующие корректировки в переговорную стратегию, а также подготовить перечень уступок с учетом их важности для другой стороны, тем самым усилив свою позицию.

Работа в команде предполагает возможность формирования различных подходов к решению поставленной задачи, то есть альтернативных вариантов переговорной стратегии. При их анализе, с целью выбора наиболее подходящего стартового варианта для конкретных условий, одним из наиболее действенных средств является использование дерева целей. На наш взгляд, это весьма полезный инструмент для принятия различного рода решений не только в рамках переговоров но и в других сферах как деловой так и в повседневной жизни.

Даже в случае отсутствия данных о возможных вероятностях и последствиях наступления того или иного исхода при выборе определенного плана действий, построение дерева целей будет способствовать прояснению ситуации и более широкому взгляду на картину процесса в целом.

Ввиду того, что последние исследования в поведенческой экономике демонстрируют наличие, даже у высококвалифицированных профессионалов, излишнего оптимизма в оценке принимаемых решений, завершающим шагом подготовительного этапа должна стать проверка выработанной стратегии на жизнеспособность, с целью сокращения количества возможных неопределенностей, а соответственно и рисков.

По нашему мнению, наиболее удачным приемом для проведения такой оценки является метод, предложенный Гэри Кляйном, и получивший название «прижизненный эпикриз».

Этот метод также предполагает использование команды. После завершения разработки и согласования основной переговорной стратегии необходимо снова собрать всех участников и предложить им разыграть следующий сценарий: «Представьте, что вы попали в будущее. Мы внедрились в существующем виде. Последствия оказались катастрофическими. Просим вас за 5–10 минут вкратце изложить историю катастрофы – как все произошло». Данная методика достаточно проста, однако это не снижает ее эффективность.

У прижизненного эпикриза есть существенное достоинство: он позволяет отойти от шаблонного группового мышления, поражающего многие команды, как только те сообща приходят к решению, и подталкивает к размышлениям в указанном направлении. Более того, эта методика побуждает даже ярых сторонников принятого плана искать угрозы его осуществлению, не изученные ранее [1, с. 173].

Проведенное исследование позволяет нам сделать вывод о том, что эффективность деловых переговоров во многом будет определяться качеством переговорной стратегии, разработанной на подготовительном этапе. С целью сокращения количества неопределенностей, нами предлагается использовать командный подход как в процессе разработки так и на стадии проверки стратегии. Необходимый для этого инструментарий включает в себя: взгляд на ситуацию глазами оппонента с целью выяснения его истинных интересов, использование дерева целей для отсеивания альтернатив и «прижизненный эпикриз», позволяющий выявить скрытые угрозы.

Список использованных источников:

1. Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман». – Издательство АСТ. – Москва, 2014 г. – 336 с.

2. Трейси, Б. Переговоры [Электронный ресурс] Библиотека электронной литературы Litra.pro – Режим доступа: <http://litra.pro/peregovori/trejsi-brajan/read>. – Дата доступ: 04.03.2020
3. Fisher, R. Getting to Yes / R. Fisher, W. Ury. – Random House Business Books, 1980. – 90 p.
4. Siedel, G. Negotiating for Success: Essential Strategies and Skills [Электронный ресурс] SCRIBD – Режим доступа: <https://ru.scribd.com/book/250306010/Negotiating-for-Success-Essential-Strategies-and-Skills>. – Дата доступа: 04.03.2020.